UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Holocracia

"El argumentario en el que se basan las decisiones no circula por las organizaciones, sólo se usa en el proceso de adquirir o de legitimar una posición de dominio"

Gerard Endenburg

Sumario

¿Qué es? 1
Herramientas 3
El dato 4
Guía de Trabajo 5
La experiencia 6
Materiales 7
Bibliografía básica 7
Materiales en línea 8

¿Qué es?

- ✓ La **holocracia** (término que proviene del griego *holos*, que significa elemento que es al mismo tiempo un todo autónomo y parte de un todo) es un **modelo organizativo** que pretende sustituir la tradicional organización jerárquica basada en **comandos** que ejercen **un cargo**, por una organización basada en **círculos** semiautónomos y autoregulados dentro de los cuales las personas pueden adoptar diferentes roles.
- ✓ La holocracia supone una revisión rompedora y **potencialmente disruptiva** del funcionamiento de las organizaciones y esto explica por qué su grado de adopción todavía es muy bajo.
- ✓ Los principales elementos que configuran la holocracia son:
  - **Organización por círculos**: se sustituyen los tradicionales departamentos por círculos semiautónomos y autoregulados. Cada

círculo tiene la **responsabilidad** de ejecutar, medir y controlar el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, el propósito y los objetivos son fijados por un círculo superior. Algunos círculos se centran en implementar proyectos específicos, otros en gestionar un departamento y otros en las operaciones generales del negocio.

- **Doble enlace**: cada círculo está vinculado con el círculo superior como mínimo por dos miembros que pertenecen a los dos círculos. Esto forma un **bucle de retroalimentación** (*feedback loop*) que vincula orgánicamente los círculos entre sí.

- **Toma de decisiones por asentimiento**: el asentimiento no es lo mismo que el consenso. En los encuentros de los círculos la decisión se toma cuando se van **integrando las aportaciones** de los miembros hasta que emerge una "ausencia de objeciones" que afecten al núcleo de los objetivos de la organización. El consenso y la unanimidad, en cambio, tienden a preservar el bien del grupo y no el de la organización como un todo.

- **Pilotaje dinámico**: las organizaciones tradicionales toman decisiones basándose en una predicción del entorno futuro y un posterior control de la evolución en base a la predicción. La holocracia prefiere la **adaptación gradual**, dinámica, a las condiciones cambiantes (sin predicciones escritas en piedra que condicionen el camino). En este punto se parece a las metodologías ágiles y el *lean development*.

✓ Aunque su formulación actual parte de un artículo de Brian Robertson de 2007, la holocracia se basa en conceptos que han estado en circulación desde los años sesenta (sobre todo la **sociocracia** de Gerard Endenburg) y los **equipos autónomos de trabajo**, que fueron experimentados, y mayoritariamente descartados, por organizaciones como *Shell Oil* o *Cummins* en los años ochenta. También se basa en nociones más recientes como la **inteligencia colectiva**, la **cibernética** y la **matemática fractal**.

✓ Una de las ventajas de la holocracia es que obliga a una estricta **definición de roles**. Los roles no pertenecen a una persona, sino que una misma persona puede *energizar* (en su terminología) roles diferentes y pertenecer a diferentes círculos. También obliga a un **alto grado de transparencia** sobre el estado de la organización para informar en la toma de decisiones.

✓ Es necesario hacer algunas **aclaraciones** para evitar caer en las presentaciones más sensacionalista de la holocracia:

- Holocracia **NO** es sinónimo de ausencia de autoridad, sino que la **autoridad y la toma de decisiones está distribuida** entre más agentes. La idea es que si tenemos más personas tomando pequeñas decisiones acabarán dando forma a grandes decisiones más correctas. Al distribuir la capacidad de acertar, y sobre todo de equivocarse, en más personas se evita el peligro del error fatal

de gran impacto producto de la decisión de uno o de pocos individuos.

- Holocracia **NO** es sinónimo de ausencia de jerarquía: hay círculos que tienen autoridad sobre otros círculos inferiores. Esta nueva jerarquía se llama **holarquía**. El círculo superior define el **propósito** y las **expectativas** del subcírculo, es decir, traza su perímetro de actuación y lo que se espera de él pero no entra en cómo se organiza internamente.

Herramientas

✓ **Reuniones de gobernanza**: (*governance meetings*) son reuniones periódicas donde se gestionan las "tensiones" que han surgido en la organización. La definición de **tensión** en un sistema holocrático es la disonancia entre lo que es la organización (realidad actual) y lo que podría ser (propósito). Son reuniones **altamente estructuradas** de las que todo el mundo debe salir con una idea explícita de qué responsabilidad tiene, bajo qué limitaciones y a quien reporta. Las principales funciones de las reuniones de gobernanza son:

- Explicitar los roles de cada uno.
- Dar voz a todo el mundo sin caer en la servidumbre de buscar el consenso.
- Enfocar el círculo hacia mejoras incrementales basadas en datos concretos.
- Reestructurar la organización continuamente, canalizando las tensiones una a una.

✓ **Reuniones tácticas**: (*tactical meetings*) son reuniones periódicas orientadas a resolver **cuestiones operacionales** (obstáculos que se interponen en la pragmática de hacer las cosas). Se trata de resolver cuestiones que rompan el fluir del trabajo del círculo. Las principales funciones de las reuniones tácticas son:

1. Procesar cada uno de los ítems de la agenda uno por uno.
2. Orientarse en la siguiente acción a tomar.
3. Revisar sucintamente las métricas y las listas de control (*checklists*).
4. Nadie puede escudarse, ya que la transparencia radical muestra donde se está y si se progresa o no.

- ✓ **Elecciones integrativas**: cada círculo debe tener personas para diferentes roles importantes: los/las representantes al círculo superior, un facilitador o facilitadora que conduzca las reuniones y un secretario o secretaria que registre las decisiones y mantenga un documento con las definiciones de roles y responsabilidades del círculo. El proceso para escoger a estas personas está muy pautado:

    1. La persona facilitadora describe el rol sujeto a elección.
    2. Todas las personas miembros del círculo votan sin discusión previa.
    3. La persona facilitadora lee los votos y pregunta a cada miembro los motivos que le han llevado a nombrar a esa persona. Cada miembro los explica brevemente.
    4. La persona facilitadora pregunta si, después de haber escuchado los motivos de todos, algún/a miembro quiere cambiar el sentido de su voto. Tras los cambios se cuentan los votos.
    5. Ronda de objeciones: la definición de objeción en una holocracia es mucho más estricta que en el uso común. No quiere decir no estar de acuerdo, sino percibir que hay algo sustancial que afecta el núcleo de los objetivos de la organización, algo intolerable para el sistema organizativo que nadie ha expuesto en la discusión.

El dato

La **historia del término holocracia** se remonta al ensayo *The Ghost in the Machine* (1967) de Arthur Koestler donde se combate la idea cartesiana de la dualidad cuerpo/mente a través de la noción de *holon*. La influencia de este ensayo en el campo de la ciencia ficción y la cultura popular es evidente en obras como *Yo, Robot* de Asimov, el manga *Ghost in the Shell* y la película *Brazil* de Terry Gilliam. Dicha influencia también ha hecho popular el término en movimientos neoutópicos, conspiroparanoicos o abiertamente esotéricos que lo usan para apuntar a un hipotético nuevo estadio de la civilización.

Esta puntualización se hace porque, al hacer búsquedas en Internet sobre el concepto, se pueden encontrar referencias que poco o nada tengan ver con el contenido de esta unidad de conocimiento.

Guía de Trabajo

PREPARACIÓN PARA LA HOLOCRACIA

Profundizar en el conocimiento de su funcionamiento:

- **Estudiar documentos detallados como la Constitución de la holocracia (ver 'Materiales').**
- **Profundizar en las bases filosóficas, sobretodo en la obra de Gerard Endenburg expuesta en su libro *We the People* (ver 'Bibliografía').**

IMPLEMENTACIÓN HOLOCRÁTICA

- **La mejor manera de implementar una holocracia es que las personas responsables de hacerlo empiecen a trabajar holocráticamente.**
- **Crear un círculo de implementación que proponga, evalúe y redefina cada paso. Recordemos que la holocracia es incremental, opuesta a los saltos bruscos. Se puede comenzar con una aplicación limitada o prueba piloto.**
- **Activar el círculo superior: el equivalente al comité de dirección con presencia de *stakeholders* i expertos/as.**
- **Activar el registro de gobernanza: un sistema de archivo accesible para todo el mundo donde se registren las decisiones de las reuniones, definición de roles, propósito y estructura de círculos.**
- **Definir los círculos: se trata de definir la estructura inicial de una organización de nueva creación o de traducir nuestra estructura actual a un sistema holocrático. Debe basarse en los departamentos ya existentes como punto de partida. En una organización de menos de 10 personas será suficiente con un solo círculo.**
- **Celebrar las primeras elecciones integrativas y establecer la periodicidad de las reuniones de gobernanza y las operacionales.**

La experiencia

- ✓ La tienda de venta de ropa y zapatos por Internet *Zappos*, con sede en Las Vegas y adquirida por *Amazon*, comunicó a finales de 2013 a toda su plantilla que pondría en marcha un cambio radical del modelo organizativo y **abrazaría los principios de la holocracia**: elimina la figura de jefe tradicional, se deshace de la jerarquía corporativa típica y los diferentes cargos internos.

- ✓ El objetivo es reemplazar la tradicional cadena corporativa de gestión por una serie de círculos que se superpongan y se autogobiernen. En teoría, esto da a las personas empleadas más voz sobre la manera de funcionar de la organización, en un esfuerzo por evitar que las 1.500 personas de la organización se vuelvan demasiado rígidas y burocráticas a medida que crece la compañía.

- ✓ En este modelo los trabajadores no tienen cargos. A menudo cambian y asumen roles con diferentes expectativas. En lugar de pertenecer a un solo equipo, suelen ser parte de múltiples círculos y en cada uno realizan funciones concretas. No hay jefes en el sentido clásico de la definición. Hay personas que hacen de *lead links* ("enlaces principales") que tienen la capacidad de asignar o quitar roles a las personas. Sin embargo, su posición no les permite decidir arbitrariamente qué debe hacer cada una: las decisiones sobre qué conlleva cada rol y sobre cómo deberían funcionar los diversos equipos se toman a partir de un proceso de gobernanza por parte de las personas de cada círculo.

- ✓ La transición hacia el nuevo modelo se está haciendo con pies de plomo y **gradualmente**: sólo un 10% de las personas han sido insertadas dentro del nuevo modelo, con la previsión de terminar la transición a finales de 2014.

- ✓ Los responsables de *Zappos* admiten que la transición es **culturalmente difícil** por la persistencia del paradigma tradicional. También rechazan el titular simplista que define la holocracia como la eliminación de los jefes. Prefieren definirlo como una separación del ámbito del desarrollo profesional del ámbito técnico de hacer lo que hay que hacer para sacar adelante la organización.

- ✓ Las personas críticas con este modelo afirman que se trata de un mero **maquillaje nominal**: siguen habiendo personas que deciden cuánto cobra cada uno y jefes/as bajo otras denominaciones. Además, ven problemas de escala en un modelo holocrático y no creen en la autoregulación.

- ✓ La plataforma de blogs *Medium* ideada por Evan Williams, cofundador de *Blogger* y *Twitter*, ofrece un medio para redactar artículos más largos que los tuits de *Twitter* con una presentación minimalista y un componente social en los comentarios y recomendaciones.
- ✓ *Medium* ha apostado desde su fundación en 2012 por un modelo organizativo basado en la holocracia. Los principios que suscribe *Medium* son:
  - Máxima autonomía.
  - Hacerlo todo explícito.
  - Distribuir el poder de toma de decisiones y combatir los falsos consensos.
- ✓ Uno de los aspectos característicos de *Medium* es que filtra las personas candidatas durante el **proceso de selección** en función de su predisposición a trabajar en un modelo holocrático. La pregunta clave que hacen durante las entrevistas es pedir que les expliquen un proyecto que les haya ilusionado:
  - Las personas propensas al modelo tradicional (que les gusta que alguien les diga qué deben hacer) suelen comenzar la respuesta por: "Mi jefe me pidió que hiciera...".
  - En cambio, las personas autónomas y orientadas a resolver problemas suelen responder explicando un problema con el que se toparon y cómo lo resolvieron.
- ✓ Desde *Medium* niegan los problemas de escala de la holocracia. Creen que se presta muy bien al crecimiento orgánico y uno de sus principios es: si el trabajo se hace demasiado pesado, contrata más gente. La pequeña escala de *Medium*, unas 30 personas trabajadoras, aún no permite aseverar si su confianza en el carácter escalable del modelo está fundada.

Materiales

Bibliografía básica

Buck, John; Villines, Sharon. *We the People: Consenting to a Deeper Democracy*. Washington, DC.: Sociocracy Press, 2007.

Laloux, *Reinventing Organizations*. Millis, MA.: Nelson Parker, 2014.

Materiales en línea

Charla *TEDx* sobre Holocracia

Grabación de una conferencia de 13 minutos que lleva el provocador título de "¿Por qué no nos deshacemos de los jefes y distribuimos el poder?" El divulgador del concepto Brian Robertson, fundador de *Ternary Software* expone su visión y las implicaciones que tendría.

http://www.youtube.com/watch?v=hR-8AOccyj4

Constitución de la holocracia

Manual de instrucciones muy detallado sobre la implementación de la holocracia desde el punto de vista de la consultora que ha impulsado (y patentado en EEUU) el término. Se va revisando y actualizando periódicamente como si fuera un *software*.

http://holacracy.org/resources/holacracy-constitution

Sociocracy.info

Portal dedicado a la base filosófica de la holocracia: la sociocracia ideada por el pedagogo Kees Boeke y aplicada a organizaciones por Gerard Endenburg. Apunta las repercusiones que puede tener en el ámbito más amplio de la sociedad en su conjunto y cómo puede llegar a posibilitar una democracia más participativa.

http://www.sociocracy.info

Robertson, Brian. *Integral Leadership Review* 7 "Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™ Evolving Organization". *Integral Leadership Review*, Enero-Febrero 2014.

La primera publicación del divulgador del concepto donde se expone en profundidad la nueva organización circular que propone y explica cómo las personas entran y salen de los roles de manera fluida.

http://integralleadershipreview.com/5328-feature-article-organization-at-the-leading-edge-introducing-holacracy-evolving-organization

McGregor, Jena. "Zappos says goodbye to bosses". *The Washington Post*, 03/01/2014.

La tienda online *Zappos*, marca propiedad de *Amazon* conocida por sus originales estrategias corporativas y de gestión, ha decidido eliminar la figura del jefe tradicional. Según publica *The Washington Post*, a partir de ahora adoptarán el revolucionario sistema de la holocracia que reemplaza la tradicional cadena corporativa de gestión por una serie de "círculos" de colaboradores que se superponen y autogobiernan.

http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers

Traducción disponible en factorhuma.org en:

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10712&Itemid=11